

a la reali-  
arios taller  
al

COLOMBIA 338.9 J5918g 1988

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA  
OFICINA EN COLOMBIA

MINISTERIO DE AGRICULTURA  
OFICINA DE PLANEAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO

INSTITUTO NACIONAL DE LOS RECURSOS NATURALES RENOVABLES  
Y DEL AMBIENTE-INDERENA

GUIA METODOLOGICA PARA LA REALIZACION DE LOS SEMINARIOS-TALLER  
DE ANALISIS INSTITUCIONAL

Documento de Trabajo No. 3

BOGOTA, DICIEMBRE DE 1988





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA  
REPRESENTACION EN COLOMBIA

MINISTERIO DE AGRICULTURA  
OFICINA DE PLANEAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO-OPSA

INSTITUTO NACIONAL DE LOS RECURSOS NATURALES  
RENOVABLES Y DEL MEDIO AMBIENTE-INDERENA

GUIA METODOLOGICA PARA LA REALIZACION DE LOS SEMINARIOS-TALLER  
DE ANALISIS INSTITUCIONAL

Documento de Trabajo No. 3

BOGOTA, D.E. DICIEMBRE DE 1988

This One



T522-JDA-P574

Digitized by Google

IICA  
# 2.573  
J7-3  
1988

## C O N T E N I D O

	Pág.
INTRODUCCION	1
A. <u>Metodología para el Análisis Institucional</u>	2
I. PASOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA REALIZACION DE LOS SEMINARIOS-TALLER	3
a) Objetivo Específico	3
b) Introducción al trabajo	3
c) Instrumentos	4
1) FORMATO No. 1: Registro de Actividades que realiza cada dependencia en forma regular	4
2) FORMATO No. 2: Cuadro analítico de las Areas de Competencia y funciones asignadas a cada dependencia	6
3) FORMATO No. 3: Cuadro para efectuar el análisis de contraste entre las funciones dadas por ley y las actividades regulares	8
4) FORMATO No. 4: Factores limitantes de la acción de la dependencia	10
5) FORMATO No. 5: Cuadro analítico de las actividades básicas de las dependencias del INDERENA	12



	Pág.
6)      FORMATO No. 6: Propuesta sobre el proceso de descentralización de funciones a partir de las actividades desarrolladas por las dependencias	15
7)      FORMATO No. 7: Ayuda memoria	17
B. <u>Revisión y Ajuste</u>	17
C. <u>Técnicas Utilizadas</u>	17
D. <u>Diálogo y Concertación</u>	17



## I N T R O D U C C I O N

Este documento, forma parte de una serie de trabajos de orden conceptual y operativo que actualmente se desarrolla en cumplimiento del Convenio IICA-Ministerio de Agricultura, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de planificación de las Entidades adscritas.

El Documento No. 3, responde a la necesidad de registrar la metodología desarrollada en el proceso de análisis institucional, para que sirva de orientación en otras experiencias similares.

Como se puede observar al interior de esta guía, el ejercicio se desarrolla de una manera muy sencilla y de fácil interpretación; además cuenta con la participación de funcionarios del Convenio IICA-OPSA y de la Oficina de Planeación de la entidad, quienes se encargan de la inducción, coordinación y moderación del mismo; es una experiencia importante de análisis y concertación entre los directivos asesores y técnicos, sobre los aspectos organizacionales y de programáticos de la entidad.



## A. Metodología para el Análisis Institucional

Para efectuar el análisis, se reviza en primer término la estructura organizacional de la entidad a fin de identificar sus distintas dependencias en los niveles nacional, regional y local; luego, se procedió a conformar los siete grupos de trabajo para el desarrollo del ejercicio considerando su identidad, áreas de competencia común, rol que juegan las distintas dependencias en el contexto institucional; a continuación se señalan las dependencias que los conforman:

I. Gerencia General, seis (6) Oficinas asesoras y dos (2) secciones; Secretaría General y dos (2) secciones y los Organos de Asesoría y Coordinación: comité de coordinación general, junta de licitaciones o adquisiciones, comisión de personal.

II. Subgerencia Administrativa: tres (3) divisiones y ocho (8) secciones

III. Subgerencia de Bosques y Aguas: cuatro (4) divisiones y siete (7) secciones.

IV. Subgerencia de Pesca y Fauna: Cuatro (4) divisiones y cinco (5) secciones.

V. Subgerencia de Desarrollo de Programas Integrados: tres (3) divisiones y dos (2) secciones.

VI. Subgerencia del Medio Ambiente: dos (2) divisiones y cuatro (4) secciones.

VII. Direcciones Regionales y Direcciones Seccionales.

Una vez establecidos, se procede a la preparación de los seminarios-taller mediante el diseño de instrumentos, guías y procedimientos para la realización del trabajo grupal.



## I. PASOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA REALIZACION DE LOS SEMINARIOS-TALLER

Se inicia el seminario-taller con una introducción al tema, explicando de una manera sucinta el objeto del ejercicio, los pasos que se van a seguir; como éste, se enmarca dentro de las prioridades de política sectorial agropecuaria; igualmente, dentro de las necesidades de ordenamiento institucional y programático necesarios para un manejo más racional de los recursos del Estado; se introducen aspectos generales de la política de modernización de la administración pública y de los propósitos de descentralización del Estado.

Se efectúan en total siete seminarios taller en las instalaciones del IICA-Colombia; contó con la participación del Sr. Gerente General, Subgerentes Técnicos y los más funcionarios representativos de la entidad.

### a) Objetivo específico

El propósito esencial del ejercicio, es inducir un proceso participativo y de consenso entre los técnicos, asesores y directivos en torno a: la definición de la situación actual de la entidad a partir de las actividades realizadas por cada una de las dependencias; la revisión y contraste del marco legal asignado; la identificación de los factores limitantes de la acción institucional; la definición de una propuesta funcional y de actividades básicas y su relación con los niveles regional y local.

### b) Introducción al trabajo

Una vez explicado el objetivo, se efectúa la presentación formal de los directivos y técnicos que asisten al ejercicio, y posteriormente a manera de mesa redonda, cada funcionario describe con algún nivel de detalle las actividades y tareas relacionadas con su cargo, las relaciones que se dan tanto a nivel intrainstitucional como con otros organismos y dependencias del sector público y privado, luego se resaltan algunas limitantes generales al proceso de acción institucional; este ejercicio inicial es muy importante por cuanto permite mostrar



una visión integral de cada grupo de trabajo al igual que elaborar un primer esbozo de diagnóstico de las dependencias presentes.

c) Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la realización de los seminarios-taller institucional, son registros o formatos que han sido diseñados con el objeto de consignar la información de una manera sencilla y ordenada. Esta tarea, permite diagnosticar y caracterizar el marco de acción de las dependencias, información que servirá como elemento de análisis para elaborar posteriormente la propuesta de funciones y actividades por dependencia.

1) **FORMATO No. 1: Registro de Actividades que Realiza cada Dependencia en forma regular**

Este instrumento, permite captar de una manera sistemática y ordenada las actividades y tareas básicas que se vienen desarrollando en forma permanente por la dependencia, ello facilita el posterior análisis, por cuanto señala claramente los énfasis y las áreas de concentración de su acción tanto a nivel intra como interinstitucional.

El instrumento consta de un encabezamiento de presentación o identificación de la dependencia y una gran columna donde se consigna la información.

Se solicita a los directivos y técnicos que en forma individual registren en esta página o columna, el record de actividades que vienen ejecutando regularmente durante el periodo anual de operaciones a nivel de cada una de las dependencias, detallando entre otras: aquellas tareas propias o de rutina al interior de la Oficina; las actividades relacionadas con otras dependencias de la entidad y las relacionadas con otras dependencias u organismos fuera de la entidad y con gobiernos, agencias internacionales, etc.; el ejercicio se realiza a manera de lluvia de ideas, asignándole un tiempo de 20 minutos.



SISTEMA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION INSTITUCIONAL

INDERENA

FORMATO 1: Registro de actividades que realiza cada Dependencia en forma regular

Oficina/ \_\_\_\_\_ Subgerencia / \_\_\_\_\_

División / \_\_\_\_\_ Sección / \_\_\_\_\_

--

Responsable de la Dependencia:

\_\_\_\_\_



Una vez elaborado el ejercicio individual, se solicita a los funcionarios de una misma ordenar, agrupar y sintetizar las actividades según áreas temáticas comunes para su presentación definitiva, utilizando para ello este mismo formato.

2) **FORMATO NO. 2: Cuadro analítico de las Areas de Competencia y Funciones asignadas a cada Dependencia**

Al igual que el anterior tiene un acápite de presentación de la dependencia y está conformado por dos columnas: la primera hace relación a las "Áreas de Competencia Institucional" y la segunda a las Funciones Asignadas por Ley".

Se define como "Área de Competencia Institucional" aquellas áreas temáticas vinculadas al proceso de planificación institucional y sectorial que son objeto de una o más acciones por parte de la dependencia. En los documentos de trabajo Nos. 2 y 5 se definen así; ellas van desde el proceso de formulación de la política y diseño de la estrategia, labores de tipo prospectivo; a la elaboración de estudios o formulaciones de proyectos; la ejecución o realización de acciones de tipo operativo, hasta las acciones de control, seguimiento y evaluación entre otras (Ver tabla "Áreas de Competencia Institucional").

Inicialmente, con la participación de los funcionarios, se procede a identificar las "Áreas de Competencia" a las cuales contribuye la dependencia en mención; para ello se tiene en cuenta sus características internas y el papel que juega la misma, tanto al interior como fuera de la entidad; como estas "áreas" se relacionan con las funciones se sugiere diligenciar las dos (2) columnas de manera simultánea.

Para diligenciar la segunda columna, se procede a entregar a cada grupo de trabajo, aquellas funciones asignadas por Ley para cada dependencia en particular (Decreto 72/76) éstas se estudian, analizan y posteriormente se clasifican de acuerdo con su contribución a las áreas de competencia identificadas; este ejercicio permite señalar a nivel de cada dependencia su participación efectiva en el proceso de planificación institucional y sectorial (Ver copia de las funciones asignadas a la Decreto 72/76).



SISTEMA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION INSTITUCIONAL

INDERENA

FORTAMTO 2: Cuadro analítico de las áreas de competencia y funciones asignadas a cada Dependencia

Oficina: \_\_\_\_\_ Subgerencia   / \_\_\_\_\_

División   / \_\_\_\_\_ Sección   / \_\_\_\_\_

Áreas de Competencia	Funciones Asignadas por Ley D. 72/76



" Por el cual se aprueba el Acuerdo No. 40 del 12 de noviembre de 1931, de la Junta Directiva del Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente, que determina la estructura interna del Instituto y señala las funciones de sus dependencias "

### DE LAS FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS

ARTICULO SEGUNDO. - La Junta Directiva y la Gerencia General desarrollarán las funciones previstas en los Estatutos y demás disposiciones que los modifiquen o adicionen.

#### 1.1 DE LA OFICINA DE PLANEACION

ARTICULO TERCERO. - La Oficina de Planeación tendrá las siguientes funciones:

- a) Asesorar a la Gerencia General en la formulación de políticas, planes y programas generales del Instituto.
- b) Establecer directrices generales sobre la metodología a seguir en la elaboración de diagnósticos, formulación y programación de actividades, preparación y presentación de planes, programas y proyectos y seguimiento y evaluación de los mismos.
- c) Preparar los planes y programas generales a mediano y largo plazo, de acuerdo con las políticas de desarrollo de los recursos naturales renovables y demás elementos ambientales y presentarlos a consideración de la Gerencia General.
- d) Estructurar el Plan de Inversiones con base en las políticas que se definan para el Instituto.
- e) Proponer y preparar en coordinación con las dependencias del área financiera, el proyecto de presupuesto anual de conformidad con los planes y programas que deba desarrollar el Instituto.
- f) Servir de enlace en las actividades de planeamiento técnico - económico con los demás organismos del orden nacional y sectorial.
- g) Preparar los estudios de factibilidad que se requieran para la gestión de créditos internos y externos, y presentar alternativas de financiamiento.
- h) Diseñar e implantar sistemas de información para la recolección, procesamiento, registro, análisis y suministro de datos estadísticos relacionados con las actividades del Instituto.
- i) Recopilar y mantener actualizada información estadística relacionada con las actividades propias de la entidad.
- j) Efectuar el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos en ejecución y sugerir su reformulación, cuando se considere necesario.
- k) Elaborar estudios orientados a establecer indicadores y determinar los niveles de ejecución física y financiera de los proyectos, analizar su estado de avance y sugerir correctivos cuando fuere necesario.
- l) Identificar, programar y controlar la ejecución de las obras arquitectónicas que requiera el Instituto.
- m) Preparar los informes periódicos y ocasionales sobre las actividades a cargo de la dependencia.
- n) Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la Oficina.



Para registrar esta segunda parte del ejercicio en el formato, basta con escribir la letra o letras del literal correspondiente a la función o funciones de decreto (Artículo que compete a la Dependencia), al frente del área o áreas de competencia con las cuales están asociadas o a las cuales contribuye.

3) **FORMATO No. 3: Cuadro para efectuar el análisis de contraste entre las funciones dadas por ley y las actividades regulares**

Este formato, al igual que los anteriores tiene un registro de presentación de la dependencia; está conformado por tres (3) columnas: la primera se refiere a las Areas de Competencia descrita en el formato No. 2 y ampliada a través de las definiciones consignadas en los documentos No. 2 y No. 5; la segunda, a las funciones asignadas por Ley y al igual que en el formato número 2 sólo se consignan las letras de los literales del artículo correspondiente (a la dependencia analizada), frente al "área" o "áreas" a las cuales contribuye; en la tercer columna se registran los numerales correspondientes a las actividades regulares consignadas en el formato No. 1 efectuando un ejercicio similar al anterior, es decir ubicándolas frente al Area o "Areas de Competencia" a las cuales contribuye; no necesariamente deben coincidir con las áreas identificadas en el formato No. 2; en algunos casos se requiere ampliar el registro temático de la columna 1.

El propósito de este ejercicio es contrastar la acción regular de la dependencia en cuestión con las facultades señaladas por Ley; en algunos casos la situación de hecho o real de la dependencia va más allá de su marco normativo, sin embargo, la mayoría de ellas ejecutan particularmente lo asignado por ley; ésta tarea, permite efectuar de una manera muy sencilla un análisis de concentración de actividades dibujando en forma de diagnóstico el perfil real de acción de la oficina.

Ello permite, introducir los correctivos necesarios y proponer algunas medidas de refuerzo institucional en aquellas áreas donde se detecte debilidad o ausencia de acciones.



SISTEMA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION INSTITUCIONAL

INDERENA

FORMATO 3: Cuadro para efectuar el análisis de contraste de las funciones dadas por Ley y/o actividades regulares

Oficina: \_\_\_\_\_ Subgerencia  / \_\_\_\_\_

División  / \_\_\_\_\_ Sección  / \_\_\_\_\_

Areas de Competencia	Funciones asignadas por Ley D. 72/76	Actividades Regulares Registradas en el Ejercicio



AREAS DE COMPETENCIA		
	Decreto 72/82	Situación Real
1. Políticas		
2. Estrategias		
3. Programación		
4. Presupuesto		
5. Proyectos		
6. Coordinación		
7. Investigación básica		
8. Investigación aplicada		
9. Transferencia Tecnología		
10. Fomento		
11. Asistencia técnica		
12. Inspección		
13. Repoblación en Recursos		
14. Seguimiento		
15. Supervisión		
16. Control		
17. Inspección e Interventoría		
18.1. Evaluación Ex-ante		
18.2. Evaluación sobre la marcha		
18.3. Evaluación final		
18.4. Evaluación Ex-post		
19. Gestión		
20. Metodologías		
21. Elaboración estudios		
22. Revisión y concepto		
23. Información		
24. Capacitación		
25. Divulgación		
26. Reglamentación		
27. Construcciones		
28. Diseño		
29. Custodia		



La información captada en este ejercicio, es un insumo fundamental para elaborar la caracterización funcional de la entidad consignada en el documento de trabajo No. 5, detallando dentro de las actividades propias del proceso de planificación, aquellas de tipo prospectivo, operativo y de gestión en las cuales participa cada dependencia. Igualmente para elaborar la propuesta funcional de la entidad.

**4) FORMATO No. 4: Factores limitantes de la acción de la dependencia**

Este registro esta conformado por dos columnas la primera hace referencia a las "Areas de Competencia" que se han venido mencionando en las páginas anteriores y a las cuales se refieren los documentos Nos. 2 y 5 y la segunda, a las principales limitantes de la acción institucional.

Para el diligenciamiento de este formato, se solicita a los funcionarios que tomando como base las "Areas de Competencia" o actividades del proceso de planificación en las cuales se participa la dependencia, identificar para cada una de ellas, los factores limitantes más relevantes para su realización, considerando todos los aspectos posibles: desde la falta de asesoría u orientación, falta de recursos humanos, físicos y presupuestales, carencia de medios logísticos, ausencia de personal calificado, baja o nula participación en los espacios de asesoramiento y toma de decisión, la no clarificación de los espacios operativos de la entidad, la no institucionalización de algunas actividades como relaciones de coordinación con otras dependencias tanto al interior como fuera de la entidad, la carencia de instrumentos y procedimientos de trabajo, la no reglamentación de ciertas leyes entre otros.

Este ejercicio, igualmente participativo es muy útil porque permite diseñar y precisar los elementos de la estrategia a abordar con cada dependencia, esta tarea se debe profundizar para detallar aún más, la raíz de los problemas y proponer los ajustes y correctivos necesarios.



SISTEMA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION INSTITUCIONAL  
INDERENA

FORMATO 4: Factores limitantes de la acción de la Oficina o Dependencia\*

Responsable: \_\_\_\_\_

Areas de Competencia	Principales Limitantes

\*Registrar el nombre de la Dependencia a la cual pertenece

Pág \_\_\_\_\_



5) **FORMATO No. 5: Cuadro analítico de las actividades básicas de las dependencias del INDERENA**

Este formato, está conformado por cuatro (4) columnas básicas: en la primera se señala la identificación de la dependencia a analizar; en la segunda, se registran aquellas funciones que los asesores, directivos y técnicos, mediante un ejercicio de concertación y concenso proponen para cada dependencia de acuerdo con el papel que ella debe desempeñar en el contexto institucional; en la tercera, se proponen aquellas "Actividades Básicas" que la dependencia debe ejecutar en forma regular; se sugiere para ello, que a partir de cada función propuesta, el grupo de trabajo redacte las actividades básicas correspondientes, garantizando con ello la consistencia entre el marco normativo y el operativo de la dependencia en mención. En la cuarta columna, se registran "los indicadores" correspondientes a cada actividad básica propuesta.

"Los indicadores de las actividades básicas propuestas representan los productos finales que se esperan obtener en términos de calidad y magnitud, además son elementos importantes para el seguimiento y evaluación de realizaciones" 1/.

Para diligenciar la cuarta columna, se recomienda a los funcionarios, identificar y definir los indicadores utilizando el marco lógico definido para la columna dos (2) y tres (3) es decir a partir de las "funciones propuestas" por el grupo; definir, ajustar y concretar las "Actividades Básicas" necesarias para el logro de cada función y luego a nivel de cada "Actividad", señalar los posibles indicadores del orden cualitativo o cuantitativo que contribuyen al dimensionamiento y concreción de la acción institucional y en forma particular la de cada dependencia.

1/ OLAZABAL, M. 1986. Programación operativa anual: Conceptos, Procedimientos e Instrumentos. IICA-Colombia.



SISTEMA DE PROGRAMACION Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

CUADRO ANALITICO DE LAS ACTIVIDADES BASICAS DE LAS DEPENDENCIAS DEL INDERENA

FORMATO No. 5

SUBGERENCIA DE: \_\_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_\_ Funcionario Responsable: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO	FUNCIONES PROPUESTAS	ACTIVIDADES BASICAS PROPUESTAS	INDICADORES POR ACTIVIDAD



La bondad de este ejercicio radica, en que además de facilitar el análisis de la estructura organizacional permite introducir algunos conceptos fundamentales relacionados con la estructura programática; es así como se tocan elementos relativos a la "programación de resultados" institucionales que forman parte del sistema de programación y seguimiento institucional, en está se reportan las "Actividades Básicas" a realizar para el logro de los resultados y por consiguiente de los objetivos institucionales; igualmente, se señalan las dependencias y personas responsables de llevar a cabo la actividad; los resultados que se obtienen por la realización del conjunto de actividades y los indicadores y metas que son la expresión de las características de los resultados en términos de calidad, cantidad y temporalidad.

El esfuerzo para identificar o definir los indicadores, fue muy provechoso, sin embargo este proceso continúa con el objeto de precisar y ajustar aún más los parámetros aprovechando para ello, la participación directa de las dependencias en la medida que se avance en el diseño e implementación del sistema de programación operativa anual y seguimiento de la acción institucional. En síntesis los indicadores, son herramientas importantes como datos o parámetros concretos que permiten medir en términos cualitativos y cuantitativos, la evolución de las variables del sistema.



- 6) **FORMATO No. 6: propuesta sobre el proceso de descentralización de funciones a partir de las actividades desarrolladas por las dependencias**

El propósito de este formato, es registrar aquellas actividades de carácter operativo o de gestión que deben ser ejecutadas por el nivel central en coordinación con el nivel regional para garantizar el cumplimiento de los objetivos de descentralización enmarcados en las leyes 11 y 12 de 1986, decreto 77 de 1987 entre otros, esto invita a la reflexión de los funcionarios para identificar el rol de la entidad en estos niveles, cual sería su participación y aquella que corresponda a las corporaciones regionales de desarrollo.

En el caso particular de la entidad se sugiere profundizar sobre aquellas acciones propias de la Subgerencia de Desarrollo, parques y medio ambiente en los aspectos correspondientes: al fomento, transferencia de tecnología, asistencia técnica, distribución de semillas, plántulas, alevinos, etc.; igualmente lo relativo al manejo de parques y santuarios y a la prestación de servicios de carácter policivo, medidas de control, seguimiento y evaluación ambiental; declaración de impacto ambiental, entre otros.

Estos aspectos, son materia de análisis por parte de la Gerencia General, Oficina de Planeación y Subgerencias Técnicas, al igual que por el Ministerio de Agricultura y las Dependencias del Departamento Nacional de Planeación, actualmente se está en un proceso de diálogo y concertación de todos los estamentos públicos y privados a fin de definir los espacios normativos y operativos del área de los RNR y del Medio Ambiente en los niveles regional, departamental y municipal.



SISTEMA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION INSTITUCIONAL

INDERENA

FORMATO 6: **Recomendaciones del Grupo, Sección o División para efectuar el proceso de descentralización de los RNR y del medio ambiente**

OFICINA: \_\_\_\_\_ Subgerencia: \_\_\_\_\_

División : \_\_\_\_\_ Sección : \_\_\_\_\_

[Empty rectangular box for content]



## 7) **FORMATO No. 7: Ayuda memoria**

Esta proforma se diseña para que los técnicos encargados de la inducción, coordinación y desarrollo del ejercicio, vayan tomando nota de aquellos aspectos relevantes que se identifiquen ya sea en la reunión plenaria inicial o a nivel particular de los grupos; ello sirve para complementar la información registrada en los formatos; la información es de un gran valor porque se constituye en la denominada "Ayuda Memoria" del desarrollo del seminario.

### **C. Revisión y Ajuste**

Posteriormente, se reviza y analiza la consistencia de la información consignada en los formatos; en aquellos casos donde se tienen algunas dudas se procede a complementarla con entrevistas a funcionarios y directivos de en la entidad.

### **D. Técnicas utilizadas**

Para dar inicio al seminario-taller, se realiza una exposición de "inducción al tema" cuyo objetivo es unificar los criterios, conceptos, procedimientos e instrumentos que allí se van a manejar.

Posteriormente, se utiliza la técnica de "grupos participativos" o "grupos de discusión" a partir de los elementos y temas a tratar por dependencia.

### **E. Diálogo y Concertación**

El ejercicio permite un mayor nivel de interacción entre el grupo de directivos, asesores y técnicos de la entidad en sus diversos niveles, ello estimula una mayor comunicación y



SISTEMA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION INSTITUCIONAL

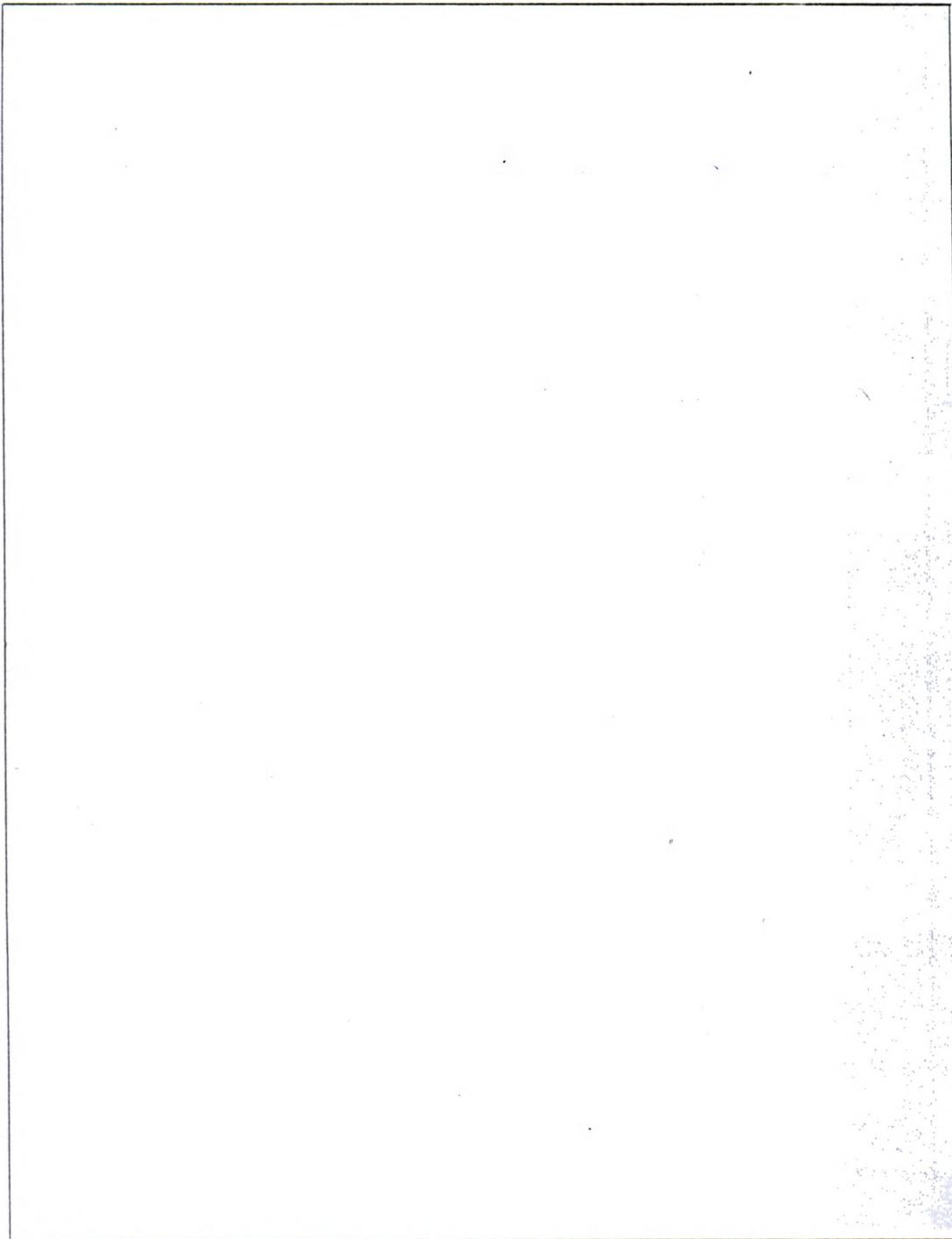
INDERENA

FORMATO 7: **Ayuda Memoria**

Fecha: \_\_\_\_\_

**Principales Recomendaciones captadas en el curso de la Reunión-Taller con las diferentes Subgerencias**

Subgerencia / / \_\_\_\_\_ Oficina : \_\_\_\_\_





posibilidad de captar un buen número de iniciativas para enriquecer el análisis y la definición de las actividades en mención.

Igualmente, se favorecen las relaciones horizontales y verticales entre los directivos de las distintas dependencias. Ello permite identificar y definir las articulaciones que deben existir entre las actividades básicas de las diferentes unidades técnicas, precisando sus responsabilidades. Estas relaciones se fomentan mediante el "trabajo participativo grupal" que se desarrolla con los funcionarios del instituto.

Este proceso cuenta, con el apoyo total de la Gerencia General quien participa en forma directa en la orientación y desarrollo del marco conceptual y operativo de la propuesta de reestructuración institucional elaborada del área de los RNR y del Medio Ambiente, con él se realizaron varias reuniones de trabajo al igual, con algunos subgerentes se efectuaron conversaciones e intercambios de ideas muy provechosas para el trabajo. Esta consulta se amplió al Ministerio donde se dialogó con la Jefe de la Unidad de Área de los Recursos Naturales Renovables y del Medio Ambiente, y al Departamento Nacional de Planeación donde se entrevistó algunos funcionarios de UDRU y de la División Especial de Corporaciones Regionales.







Gita  
zo  
de